

PLANEACIÓN DE LA DEMANDA EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA



Julieth Estefania Parra Franco
Ingeniero Industrial

ESPECIALIZACIÓN EN GERENCIA DE LOGÍSTICA INTEGRAL
FACULTAD DE INGENIERIA
BOGOTA
2018

PLANEACIÓN DE LA DEMANDA EN UNA EMPRESA DE VENTA DIRECTA

DEMAND PLANNING IN DIRECT SALES COMPANIES

Julieth Estefanía Parra Franco
Ingeniero Industrial
Especialización de Logística Integral
Estefy035@hotmail.com

Resumen

Hoy en día la planeación de la demanda es un hito de vital importancia para cualquier tipo de organización, sobre todo en aquellas que manejan venta directa, ya que ello les permite lograr una optimización de los recursos a lo largo de la cadena de suministro. Estas empresas tienen un modelo de negocio diferente al que normalmente se maneja en compañías de consumo masivo ya que fundamentan sus estrategias en la venta por catálogo donde los productos y ofertas varían campaña a campaña. Esto genera un escenario donde la demanda fluctúa bastante obligando a las áreas de planeación y operaciones a forjar herramientas que les permitan mitigar este impacto, tales estrategias les permiten reaccionar de forma adecuada a estos cambios cumpliendo el nivel de servicio esperado por los clientes y consultoras.

Por esta razón, en este trabajo se van a describir los procesos de planeación que maneja una empresa de venta directa, donde se mostrarán las diversas estrategias y herramientas que áreas claves de la compañía utilizan para evitar faltantes y excesos causados por estimados mal planificados.

Palabras clave

Planeación, demanda, estrategia, venta por catálogo.

Abstract

Nowadays, demand planning is a vital point for any type of organization, especially in those that handle direct sales, which allows them to achieve an optimization of resources along the supply chain. These companies have a different business model

than those which normally used in mass consumption companies that base their strategies on catalog sales where the products and offers are campaign to campaign; this generates a scenario where the demand fluctuates quite a lot, forcing the planning and operations areas create some kind of process that allow them to mitigate this impact, those strategic allow them to react appropriately to these changes complying with the level of service expected by clients and consultants

For this reason, this paper will describe the planning processes that a direct sales company manages, showing various strategies and tools that the company's key areas are used to avoid shortages and excesses caused by poorly planned estimates.

Key words

Planning, demand, strategy, sales by catalog

Introducción

La venta directa se realiza cuando los servicios o productos que se están ofreciendo se venden directamente al consumidor o cliente final, excluyendo ventas realizadas por telemarketing, correo, internet o por teléfono. Estas ventas se hacen mediante un vendedor o también llamado consultora para los canales de venta directa de cosméticos. Estas personas realizan sus ventas a través de catálogos que son enviados directamente a ellas desde las compañías productoras. Las consultoras aprovechando sus contactos personales (amigos, familiares o compañeros de trabajo) realizan reuniones donde exponen los productos que están ofreciendo a precios que por ser de catálogo son más bajos de lo que normalmente se podría llegar a encontrar en el mercado y a cambio de esta venta reciben beneficios cuantificados en incentivos. Según la revista Dinero

las consultoras pueden llegar a ganar hasta \$14 millones de pesos mensuales, además de todo tipo de electrodomésticos, motos, automóviles y viajes.

Los catálogos que envían las empresas son manejados en campañas los cuales son entregados a la consultora aproximadamente cada 21 días. Cada campaña varía en cuanto a sus productos y promociones permitiendo que este tipo de compañías generen un cierto tipo control en cuanto al tipo de artículos que quiere que aparezcan en el catálogo. Sin embargo, este tipo de negocio genera altos niveles de volatilidad en la demanda, por lo que el área comercial, de planeamiento y de operaciones deben estar preparadas para cubrir esta desviación generada, de este punto surge la pregunta de ¿qué tipo herramientas o estrategias realizan este tipo de compañías para evitar que sus estimados superen o generen faltantes de venta?. A continuación se describirá el proceso de planeación que realiza una empresa de venta directa.

Marco Teórico

Para toda organización es vital la correcta administración de sus recursos humanos y materiales ya que de ello depende el éxito o el fracaso de las compañías, si estos recursos no se planifican de forma adecuada se pueden cometer errores que le costarían a las empresas grandes cantidades de dinero. De aquí la importancia de la planeación.

Hay muchos tipos de planeación, sin embargo este trabajo se centrará en la planeación de la demanda, aunque es importante definir primero los siguientes conceptos.

Planeación estratégica

“La planeación estratégica es una actividad que constantemente han adoptado las empresas que desean identificar y seguir una visión a través del logro de objetivos y metas. Son estas herramientas administrativas que le dan una guía a las organizaciones que desean consolidarse en un mundo globalizado que requiere de marcos estratégicos para su desarrollo” [1].

Planeación de la demanda

“La planeación de la demanda se define como el conjunto de acciones y técnicas de cálculo necesarias para aprovisionar producto (stock) a uno o varios centros de consolidación o almacenaje y cuyo objetivo principal es mantener unos niveles de stock adecuados para atender la demanda media solicitada

por el conjunto de clientes en un periodo de tiempo. El objetivo es mantener un equilibrio entre la demanda y el suministro. El conjunto de acciones a las que se hace mención en su definición, se refieren a acciones de tipo administrativo y de tipo tecnológico” [2].

Pronósticos de demanda

El pronóstico de la demanda puede calcularse en dos formas, cualitativa o cuantitativa:

Métodos cualitativos:

- **Método Delphi:** Este proceso se basa en realizar las consultas del pronóstico a personas que son expertas en el tema, esta se realiza en diferentes etapas para que pueda llegarse a una conclusión común al final del ejercicio.
“Este método según Mercedes Reguant es una técnica de recogida de información que permite obtener la opinión de un grupo de expertos a través de la consulta reiterada” [3]. Esta técnica, de carácter cualitativo, es recomendable cuando no se dispone de información suficiente para la toma de decisiones o es necesario
- **Encuesta de mercado de consumo:** Se basa principalmente en encuestas como su nombre lo indica para verificar las preferencias que los clientes potencial tienen acerca de un producto o servicio
- **Grupos de consenso:** El objetivo de este método es llegar a una decisión con respecto al pronóstico de la demanda, esto se realiza mediante la opinión de un grupo de personas que se encuentren involucrados dentro de la cadena de abastecimiento y que se encuentren en distintos niveles jerárquicos
- **Analogía de grupos similares:** Este tipo de pronóstico es usado para productos nuevos, es decir aquellos que van a ser lanzados al mercado por primera vez, esta técnica se basa en analizar el comportamiento de la demanda de un producto similar con el fin de pronosticar las ventas de este producto entrante

Métodos cuantitativos

Estos métodos se dividen en dos grandes grupos que son

Métodos de series de tiempo:

- Promedio simple: “El método de pronóstico simple, consiste en atenuar los datos al obtener la media aritmética de cierto número de datos históricos para obtener con este el pronóstico para el siguiente período. El número de datos a tener en cuenta para calcular el promedio es una decisión del equipo de planeación que realiza el pronóstico” [4].
Este método es útil cuando contamos con una demanda que no presenta tendencia ni estacionalidad
- Promedio ponderado: Es muy similar al promedio simple pero difiere en el peso que las personas quieran asignarle a los datos sobre otros
- Suavización exponencial: “A diferencia de los promedios móviles, este método pronostica otorgando una ponderación a los datos dependiendo del peso que tengan dentro del cálculo del pronóstico. Esta ponderación se lleva a cabo a través de otorgarle un valor a la constante de suavización, α , que puede ser mayor que cero y menor que uno” [5]
Este método es útil cuando no se cuenta con suficientes datos históricos
- Suavización exponencial doble: Este cuenta con una modificación con respecto al método de suavización exponencial ya que esta cuenta con una constante de suavización llamada delta, esta permite que el error entre el pronóstico y la demanda real se reduzca.

Método de pronóstico causal:

Este considera todos los factores externos que puede provocar una desviación en la demanda del producto, tal y como lo explica Naim Caba, “los modelos de pronóstico causal generalmente consideran algunas variables que están relacionadas con la variable que se predice. Una vez que estas variables relativas se han encontrado, se construye y utiliza un modelo estadístico para pronosticar la variable de interés. Este intento es más poderoso que los métodos de serie de tiempo que únicamente utilizan los datos históricos para pronosticar la variable.” [6]

S&OP

Hoy en día muchas de las empresas están utilizando un método para el pronóstico de la demanda llamado S&OP ya que se encontraban muchas discrepancias entre los departamentos de

ventas, planeación y producción al momento de calcular los estimados de la demanda.

“Sales & Operation Planning o Planificación Integrada de Ventas y Operaciones es un proceso que busca tomar decisiones basado siempre en buscar el equilibrio entre la demanda y la producción, esto mejorando la eficiencia y la comunicación entre las distintas áreas de la compañía cumpliendo de esta forma las estrategias y objetivos de la corporación.”[7]

En estas reuniones se busca lograr un consenso entre las áreas para determinar temas como volúmenes, estimados, objetivos, planes comerciales, productos nuevos etc; esto logra mejorar considerablemente la comunicación efectiva dentro de la compañía.

Normalmente las empresas de venta directa utilizan este tipo de pronóstico para hallar sus estimados, esto debido a que los diferentes departamentos lo calculan de forma diferente por lo que deben llegar a un consenso general que los lleve hacia un mismo objetivo encaminado a cumplir con el plan estratégico de la empresa.

Las áreas involucradas en el S&OP son las siguientes:

- Gerente general (Líder)
- Área de planeación
- Área de productos nuevos
- Área de logística
- Área comercial
- Área de producción

Metodología

Para este trabajo se va a utilizar un tipo de investigación descriptiva, según Frank Morales “el objetivo de la investigación descriptiva consiste en llegar a conocer las situaciones, costumbres y actitudes predominantes a través de la descripción exacta de las actividades, objetos, procesos y personas, su meta no se limita a la recolección de datos, sino a la predicción e identificación de las relaciones que existen entre dos o más variables. Los investigadores no son meros tabuladores, sino que recogen los datos sobre la base de una hipótesis o teoría, exponen y resumen la información de manera cuidadosa y luego analizan minuciosamente los resultados, a fin

de extraer generalizaciones significativas que contribuyan al conocimiento.” [8]

Para lograr el objetivo se investigará sobre el tema en:

Fuentes de información primarias: Se va a tomar información del área comercial, de ventas y de planeación de una empresa que trabaja este tipo de modelo de negocio

Fuentes de información secundarias:

- Diversas revistas científicas
- Artículos de investigación
- Artículos de opinión
- Datos sobre faltantes y errores de investigación para este tipo de empresas

Se recolectará la información en formato digital a través de bases de datos de ingeniería, bibliotecas virtuales y repositorios de universidades

Este artículo se desarrollará en dos fases, en la primera se describirá cómo funcionan las empresas de venta directa, donde se describirá el tipo de negocio que se maneja y la forma en que lo realizan, en la fase dos se describirá el proceso de planeación que lleva a cabo una empresa de venta directa.

Análisis y resultados

Empresas de venta por catálogo, son compañías que manejan la venta directa. De acuerdo con Boada & Mayorca, “una empresa de venta directa es aquella que comercializa sus productos directamente al consumidor, sin la necesidad que el mismo tenga que acudir a un local establecido.” [9]

Estas empresas normalmente manejan un gran volumen de SKU, esto debido al grado de innovación que tienen en cada una de sus campañas, lo cual se genera por la competencia que se da entre estas empresas, lo que hace que estas compañías tengan que ofrecer al mercado productos nuevos, frescos e innovadores. Cabe resaltar que la industria del maquillaje por ejemplo está marcada por modas o tendencias que este tipo de empresas tiene que seguir si quiere seguir sobreviviendo en este tipo mercado tan cambiante.

Actualmente en Colombia según la revista Dinero la venta por catálogo es uno de los canales que más se ha desarrollado alcanzando un 26% de crecimiento. Cabe resaltar que la

categoría de tocador (cuidado personal) es la que más jalona el crecimiento con una variación del 33%.

Con este crecimiento es notable que muchas personas quieran ser consultoras o vendedoras por catálogo, ya que esto le da una solución económica a gente que no tienen la posibilidad de salir a trabajar o que por otro lado no cuentan con los estudios necesarios.

Las consultoras o vendedoras son libres de utilizar la metodología que más aplique para vender sin embargo se pueden diferenciar claramente distintos tipos de venta que aunque algunos son complementarios de otros es importante describirlos para entender un poco más como funciona este tipo de negocio

- Reuniones: Algunas consultoras, sobre todo las que son llamadas “gerentes de zona” que son aquellas que tienen a su cargo cierta cantidad de consultoras, ellas realizan reuniones en sus casas para realizar demostraciones de su producto, primero a las consultoras que tiene a cargo para enseñarles cómo deben vender y cuáles son los beneficios de los productos que están ofreciendo, esto se realiza sobre todo con los productos nuevos y segundo a sus clientes directos, esto con el fin de establecer un vínculo de confianza entre la vendedora y el cliente.
- Venta con el catálogo: Este tipo de venta tiene como fin mostrar diversos tipos de catálogos a sus clientes con las diferentes variedades de productos, este se ve mucho en lugares como peluquerías, spas y centros de belleza, donde los dueños dejan los catálogos en sitios estratégicos para que sus clientes puedan acceder fácilmente a ellos generando la necesidad de compra
- Puerta a puerta: Las consultoras o vendedores visitan las casas u oficinas con el fin de conseguir clientes nuevos o de fidelizar los ya existentes; en este tipo de venta las consultoras realizan muestras de calidad de sus productos apoyándose en los folletos o catálogos que la empresa les suministra.

La planeación para las empresas de venta directa normalmente se enmarca en 4 grandes grupos:

- Estratégico (3 a 5 años)
- Planeación anual
- Planeación por periodos
- Ejecución por campaña

Estratégico

La planeación estratégica contempla el largo plazo, por lo que las compañías de este tipo enmarcan su planeación estratégica de 3 a 5 años, esto les ayuda a prever eventos futuros creando la posibilidad de encontrar estrategias adecuadas para mitigar el impacto que estas puedan llegar a generar.

Este tipo de planeación va muy de la mano con la misión y visión de la compañía ya que en esta se plantea hacia dónde va la compañía de acuerdo a las acciones que se tomen en este punto, cabe aclarar que siempre debe ir de la mano con un lineamiento estratégico.

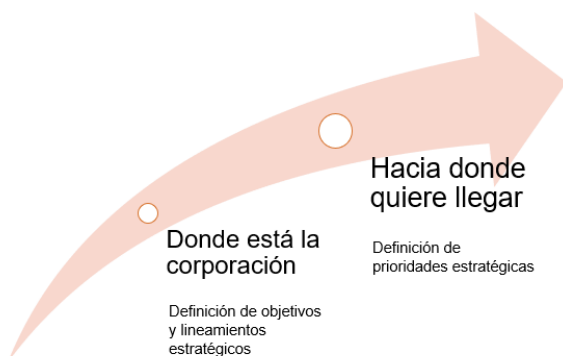
En este grupo la planeación se subdivide en los siguientes pasos

- **Estratégico Compañía**

En esta parte de la planeación participa el comité ejecutivo de la compañía y es liderado por el equipo de estrategia.

En el se desarrolla una serie de diagnósticos, sobre la competencia, el mercado y la situación actual de la compañía (financiera y operativamente)

De esta planeación se obtienen unos lineamientos financieros y las prioridades estratégicas que a su vez son insumo para desarrollar el plan de negocio



Fuente: Autor

- **Estrategia por categoría o familia de producto**

En este punto las áreas de cada categoría se reúnen, definen e identifican las oportunidades de crecimiento para cada una, esto basado en la estrategia de la compañía.

Estos planes se definen a 3 años a partir de la fecha de reunión y se verifican una vez cada año, esto con el fin de afianzar cifras año tras año

Además de estos lineamientos, en esta planeación se definen los productos que van a salir del catálogo y cuáles serán los productos nuevos que van a salir en el portafolio definiendo también los planes comerciales (cuanto se pretende vender, en que países y en qué campaña)

- **Estrategia por marca**

Se definen de acuerdo a la estrategia de las categorías cuales productos nuevos o proyectos son los que realmente van a salir al mercado, esto se define a un horizonte de dos años, además de esto se concretan los lanzamientos estratégicos del periodo

También se actualiza la información de todos aquellos productos que van a salir en el catálogo de ese año.

En este punto participan los líderes de cada marca así como el área de innovación, pronósticos y el área de operaciones, esto para crear un equipo multifuncional que pueda consensar las cifras y proyectos que van a ser lanzados, garantizando que se tengan tanto los recursos humanos como físicos (área de producción y logística) así como la innovación que debe tener un proyecto en este tipo de negocio (área de innovación) y sobre todo que sea lo que el mercado quiere (área de estimados).

Luego de tener los lineamientos y la planeación estratégica de la demanda para los próximos 5 años, se debe realizar un ajuste anual de todas las cifras y proyectos.

Planeación anual

Se define un plan de negocio donde se muestran cuales con las grandes iniciativas para el próximo año, cabe aclarar que el área de ventas y planeación presentan las iniciativas con las cuales se va a lograr el crecimiento. Todas estas estrategias se alinean con el fin de cumplir los objetivos propuestos.

Además de esto se realiza priorización de las estrategias por país, esto se realiza debido a que en su gran mayoría las empresas de venta directa tienen presencia en distintos países de la región.

En esta estrategia se define el programa de incentivos, ya que como se mencionó anteriormente las personas que trabajan como consultoras no tienen un sueldo fijo como lo tendría cualquier vendedor en otro tipo de negocio, a ellas se les “paga” con incentivos de acuerdo al monto vendido por mes, estos incentivos van desde electrodomésticos hasta vehículos.

Para poder realizar este tipo de planeación se necesita de la siguiente información:

- Objetivos anuales por país, marca y categoría
- Plan de negocios de la organización
- Para los productos nuevos definir cuál va a ser la campaña en la que va a ser lanzado cada uno de ellos
- Iniciativas de ventas
- Programa de incentivos por país

Planeación por periodos

- Planes comerciales

En esta planeación se definen los planes comerciales de los productos que se van a lanzar en la campaña que se planteó

Se detalla la táctica y precio de oferta al consumidor final y consultora. En este punto cabe resaltar que normalmente a las consultoras se les envía un catálogo para que ofrezcan a sus clientes los productos, y aparte se les envía un catálogo para ellas con ofertas especiales, donde se ofrece un precio más bajo a ciertos productos si se vende cierta cantidad de los mismos, es decir que si una consultora llegara a vender la cantidad del producto que está en oferta al precio full del catálogo, ella al momento de facturar lo haría con el precio de promoción que aparece en el catálogo especial de promociones, por ende ganaría dinero extra dado de la diferencia entre el precio full que pago el consumidor vs el precio de promoción.

También se establecen las promociones para el cliente final, niveles e incentivos por consultora, plan de muestreo, plan de promoción o de publicidad.

En esta etapa participan las áreas de:

- Planeamiento
- Pronósticos
- Pricing
- Marcas
- Ventas
- Operaciones
- Gerencia de portafolio

• Taller cada 4 meses

Este taller se realiza cada 4 meses, en este se afianzan las cifras, es decir se realiza el pronóstico de la demanda con datos más reales (entre más cercanos en fecha estén los datos, más acertado va a ser el pronóstico), además se revisan tendencias de moda del mercado con el fin de observar si los proyectos que se van a lanzar en las siguientes campañas están acorde a esto

También se diseñan y se valorizan las tácticas comerciales a nivel de país, campaña, marca y categoría, se define la táctica, precio y estimados de cada producto, como se dijo anteriormente con el fin de cumplir los objetivos establecidos.

Se definen además todos los elementos de la campaña entre muestras y promociones integrando todos los planes de las áreas involucradas

Participan en este taller

Planeamiento (Marcas y ventas)

Ejecución por campaña

- Diseño de campañas:
 1. Se realiza una reunión entre ventas, comunicaciones y el equipo de marca para establecer los elementos que son importantes en cada una de las páginas para que el catálogo se ajuste a la táctica planteada ayudando a potenciar la venta
 2. Se realiza el primer boceto del catálogo y se presenta al equipo de branding, este equipo lo devuelve con comentarios
 3. Se realiza el reproceso del catálogo

4. Se envía para ajustes y aprobación al equipo de marcas y branding
5. Se envía a impresión

- Revisión de estimados

En este punto se revisan y se valorizan los productos de una campaña, 8 ó 5 campañas antes del inicio de la facturación de la misma, con el fin de conocer si se está llegando a los objetivos propuestos y poder realizar las modificaciones en caso de ser necesario para la consecución de las metas.

El equipo de planeamiento comercial ajusta los estimados basándose en los datos históricos de venta de cada uno de los productos por país y por marca; realizan los procesos de regresión lineal para obtener los pronósticos de demanda que enviará a operaciones, el equipo de planeamiento antes de enviar estos estimados revisa aquellos que hayan tenido una variación muy alta en su demanda con el fin de tomar acciones para cada uno de ellos.

Cuando operaciones recibe los estimados ajustados por parte de planeamiento comercial, empieza a realizar el abastecimiento de materias primas y material de empaque para cada SKU, este abastecimiento empieza a realizarse 8 campañas antes, por esta razón es vital que los estimados estén correctamente calculados.

Operaciones para realizar este abastecimiento corre 3 procesos

- **DRP:** Planeación de los recursos de distribución

Este proceso verifica el producto terminado que se tiene en cada uno de los diferentes almacenes y lo compara con la cantidad demandada al inicio de un periodo, esto arroja que cantidad de producto terminado necesita la compañía en general para satisfacer esta demanda

- **MPS:** Plan maestro de producción

Determina que productos deben hacerse y en que horizonte de tiempo, este plan viene desagregado por SKU

Este plan puede manejarse en 3 periodos de tiempo distintos

Horizonte fijo: No se pueden realizar ajustes al MPS, órdenes de producción en fijo

Horizonte medio: Se pueden realizar cambios en ciertos productos, sobre todo en aquellos que estén en etapa de discontinuación

Horizonte Flexible: Se puede realizar cualquier tipo de cambio al MPS ya que se encuentra en un horizonte de tiempo lejano

- **MRP II:** Planificación de requerimientos de material

Realiza la planeación basado en el BOM de materiales de cada SKU teniendo en cuenta los inventarios existentes, inventarios en tránsito e inventario rechazado de cada una de las materias primas y material de empaque, además de esto tiene en cuentas temas como Lead Time, MOQ (Minimal Order Quantity), stock de seguridad etc

El MRP II además de verificar los materiales necesarios también verifica temas de capacidad en planta tanto en mano de obra como en maquinaria, esto facilita el trabajo del programador ya que puede ver en un ámbito más global su operación

Todos los procesos se corren bajo un sistema ERP.

Cierre de campaña

En cada cierre de campaña las compañías de venta directa realizan reuniones donde verifican:

- Resultados de la campaña vs lo planeado
- Resultados de los productos nuevos vs lo planeado
- Demanda total vs estimados
- Faltantes

Con estos resultados se identifican brechas que deben ser cerradas para evitar volver a cometer los mismos errores en campañas futuras, además se identifican las principales tácticas para determinar si fueron exitosas o no, se realiza un benchmark con la principal competencia y se destacan los factores de éxito o fracaso.

Este ejercicio permite realizar un espacio de aprendizaje que por excelencia permite el mejoramiento continuo del proceso comercial. Este como ya se dijo anteriormente permite visualizar las brechas y sus causas para poder construir planes correctivos.

Conclusiones

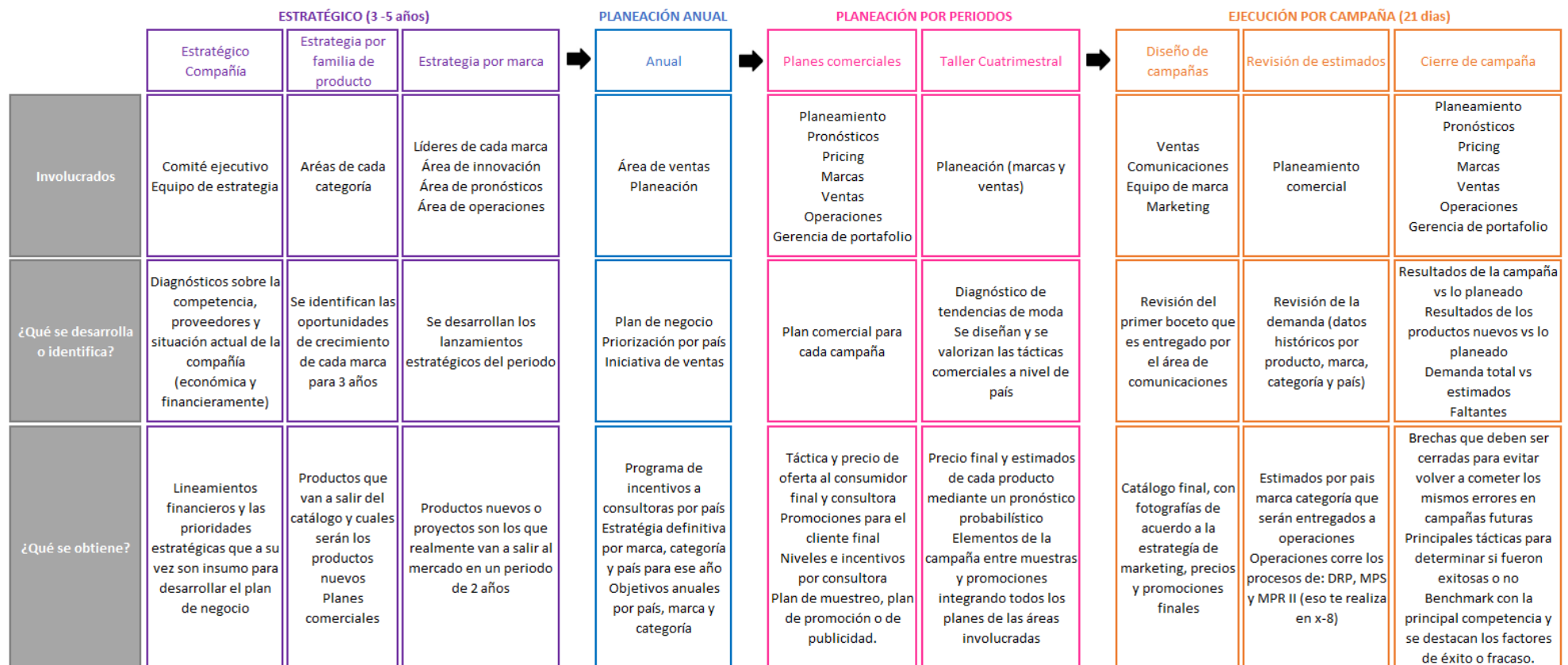
- En el trabajo se describieron los procedimientos que realiza una empresa de venta directa para realizar la planeación de su demanda
- Se pudo observar que una empresa de venta directa realiza su planeación diferente a una empresa de consumo masivo, ya que el comportamiento de la demanda se basa directamente en
- los productos lanzados por campaña, promociones y duración de la misma
- Las empresas de venta directa han optimizado la forma en que realizan su planeación durante los últimos años esto les ha permitido gestionar de mejor forma sus recursos, en particular la diferencia entre los estimados vs la venta real
- El proceso S&OP se encuentra inherente en cada una de las etapas de la planeación, ya que en cada una de ellas, ya sea estratégica, anual o por campaña, se pudo observar que los equipos involucrados siempre se reúnen para verificar las cifras y llegar a un consenso general, permitiéndoles una comunicación efectiva que las lleva al éxito
- Gracias a los procesos de planeación basados en la herramienta S&OP estas empresas ha logrado bajar su nivel de faltantes, teniendo como benchmark en el mercado un 2,6%.
- La mejora continua es un hito de vital importancia para este tipo de compañías, cada cierre de campaña verifican los datos y analizan el error MAPE y BIAS (benchmark -7%); esto les ha permitido mejorar año tras año su proceso de planeación interna

Referencias

- [1] M López. *Planeación estratégica, un pilar en la gestión empresarial*, México, Obregón. México. Instituto Tecnológico de Sonora. 2013
- [2] V Felipe. *Planificación de la demanda: Fundamentos*, Bogotá Colombia. MeetLogistics. 2015
- [3] M Reguant. *El método Delphi*, Barcelona, España. 2016
- [4] B Salazar. *Promedio Simple*, Bogotá Colombia 2016
- [5] Instituto Tecnológico y de estudios de Monterrey, *Métodos estadísticos para la estimación de ingresos*. México 2016
- [6] N Caba. *Gestión de la producción y operaciones*, España 2011
- [7] P Kazez, *Sales & Operation Planning*, Chile 2015
- [8] F Morales, *Conozca 3 tipos de investigación: Descriptiva, Exploratoria y Explicativa*, Bogotá, Colombia, 2014
- [9] Boada, A., Mayorca, R., *Planificación de demanda, en empresas con estilo de venta por catálogo*. Bogotá, Colombia 2011
- [10] A Boada, R Mayorca, *Modelo estadístico de regresión múltiple, columna vertebral para predecir en empresas multinacionales con estilo de venta por catálogo*. Revista lasallista de investigación., Vol. 10 No. 1. Bogotá, Colombia 2013
- [11] C Hernandez, *Perspectivas de la estrategia de venta directa: experiencias de algunas organizaciones pertenecientes al clúster cosmético de Bogotá*. Repositorio UMNG, Bogotá Colombia 2015
- [12] E Yacuzzi. *Diseño e implementación de un sistema de pronóstico de ventas en Whirlpool*. Argentina. 2011
- [13] M Zuluaga *La Planeación de la Demanda Como Requisito para la Gestión de las Cadenas de Suministro en las Empresas en Colombia*. Revista Politécnica. Año 7, Número 12. Bogotá Colombia 2011

ANEXO

Resumen planeación de la demanda en una empresa de venta directa



Fuente: Autor

